

规章制度编号：国网（财/2）375-2026

国家电网有限公司全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为全面落实国家电网有限公司（以下简称“公司”）战略体系，进一步加强全面预算管理，提高全面预算的战略支撑能力、经营统筹能力、执行管控能力，根据《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国预算法实施条例》《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》和国务院国资委《中央企业财务预算管理暂行办法》《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》等有关规定，制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算管理是指公司预算编制、审批、下达、执行、控制、分析、调整、考评等全过程管理活动。

全面预算管理是落实公司战略、规划的重要基础性工具，通过事前经营统筹、事中跟踪监控、事后考核评价，优化资源配置、调控经营活动、提升经营绩效，确保战略、规划目标实现。公司围绕全面预算管理，持续深化提质增效，强化经营意识、价值创造和精益管理，确保预算目标实现。

第三条 全面预算管理的基本原则：

（一）坚持战略引领。聚焦公司战略，衔接规划目标，充分发挥全面预算管理的经营引领和约束作用，建立健全经营保障机制，提高经营效益和运营效率，服务电力保供、能源转型、优质服务 and 改革创新，促进公司和电网高质量发展。

（二）坚持全面覆盖。推动全面预算管理在业务领域上全面覆盖、管理层级上全面贯通、管理环节上全面融合，构建全员参与、全方位管理、全过程管控的综合管理体系。

（三）坚持统筹协同。注重内部管理与外部监管协同，优化监管与非监管业务经营管理；注重资源投入与业务提升协同，精准高效配置资源；注重公司和电网协调发展，深化集团化运作；注重业财协同，夯实管理基础。

（四）坚持数智赋能。引入人工智能等新技术，推广预算管理场景应用，加快预算数智转型升级，实现全面预算管理线上化、编制自动化、评审智能化、分析可视化、控制精益化。

第四条 本办法适用于公司总部及公司各级单位。

第二章 全面预算管理体系

第五条 公司全面预算管理体系包括预算组织机构、管理环节、管理对象、统筹机制，以及制度与技术保障。

第六条 全面预算按照管理环节分为预算编制（含审批、下达）、执行管控（含执行、监控、分析）、预算调整、考核评价

等主要环节。

第七条 全面预算按照管理期间分为中长期预算、年度预算和月度预算。各级单位要结合公司战略、规划和电价监管要求，建立滚动预算管理机制，推动年度预算衔接中长期预算、月度预算落实年度预算。

第八条 全面预算按照管理对象分为业务预算、财务预算和综合预算。

（一）业务预算聚焦生产经营活动，衔接综合计划，反映业务层面的计划安排。具体包括：电量电价、职工薪酬、福利支出、用户资产接收、内部帮扶、对外捐赠、资本运营、产融及融融协同、担保等专项预算；新型电网基建、战新产业基建、生产辅助基建、数字化建设、生产设备技改、战新产业技改、生产辅助技改、营销计量检测、固定资产零购、科研能力建设、科研成本（含科技项目、软科学课题）、股权投资等纳入综合计划管理的项目类预算；生产运维检修、营销成本、数字化成本、生产辅助维修、产业运维检修、教育培训、科技创新、安全应急和企业管理等成本性预算。

（二）财务预算以业务预算为依据，涵盖利润、资产负债、现金流、权益变动等财务指标，体现业务计划的预计财务结果。具体包括：售电收入与购电费、折旧及摊销费用、财务费用、投资收益、公允价值变动、资产减值损失、其他业务收支、营业外收支、应交税费、关联交易、往来款项、现金流量、带息负债、

融资、所有者权益等预算。

(三) 综合预算是将业务预算和财务预算整合形成全面预算，量化体现战略、规划的年度目标。具体包括：损益预算、资产负债预算、现金流量预算、融资担保预算、股权投资预算、所有者权益变动预算、产融协同预算等，以及经济增加值、增加值、资产负债率、净资产收益率、营业收现率、研发经费投入强度、全员劳动生产率等经营指标。

第九条 公司总部实施全面预算管理，覆盖总部各类收支，包括跨区电网购销业务预算、人工成本预算、成本性支出预算、资本性支出预算等。成本性支出预算按照用途分为跨区电网生产运维费、部门日常运营费用、部门专项经费等，保障总部业务有序开展。对实行归口管理的总部费用，各预算责任部门要统一组织、应管尽管，强化费用预算过程管控。部门专项经费主要是各部门依托公司内部科研单位力量，常态化支撑电网规划、建设运行、企业运营、综合管理等业务而发生的专项经费，由财务部归口管理。

第十条 全面预算按照业务属性分为监管业务预算和非监管业务预算，实施差异化分类管理。监管业务实施“战略+运营”管理，重在服务国家战略落地，推动完善输配电价监管体系和电力市场价格体系，实现自然垄断环节独立运营，更好服务新型电力系统和全国统一电力市场建设；监管业务预算要与核价参数衔接，统筹做好预算安排，确保准许收入颗粒归仓。非监管业务实

施“战略+财务”管理，重在健全市场化经营管理机制，优化业务布局和管控模式，规范关联交易管理，实现竞争性环节市场化运营，进一步提升经营创效能力和风险防控能力。

第十一条 公司总部各部门应组织指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通工作，自动推送业务预算及相关业务参数；各级单位应加强全面预算在线管理、项目全过程预算在线管控、作业标准成本管理等功能建设与应用，提升预算数智化水平。

第十二条 各级单位应围绕“标准、规则、数据、服务”四项核心要素，加快推进预算数智转型，协同多维核算实现管理闭环。以预算编制、项目需求、动因参数等表单为载体，实现数据标准统一管理；完善预算编制、控制、预警、分析等各类规则，实现管理规则集中管控；贯通业财数据链路，实现数据资源全面共享、审批流程线上管控；灵活按需调用系统服务，实现预算管理场景多维分析。

第三章 组织机构与责任分工

第十三条 全面预算管理组织体系包括预算决策机构、预算管理办公室和预算责任部门。

第十四条 根据公司“三重一大”管理规定及议事规则，针对全面预算管理工作，各级单位党组（委）会负责前置研究、董事会（或类似决策机构）为决策机构。纳入全面预算管理的事项

应按公司相关规定履行决策程序。

(一) 党组(委)会的主要职责是前置研究预算草案(方案)和预算调整草案(方案),以及预算管理中的年度投融资安排、资源配置等重大事项。

(二) 董事会(或类似决策机构)的主要职责是审定预算草案(方案)和预算调整草案(方案),审定预算管理制度,协调解决预算管理中的投融资安排、资源配置等重大问题,定期听取预算执行情况报告。

第十五条 预算管理办公室设在各级财务部门,主要职责:

(一) 负责制(修)订预算管理制度并监督执行。

(二) 负责建立健全并推广应用作业标准成本体系。

(三) 负责组织编制预算方案,提交预算决策机构审议,做好预算分解下达、组织落实及备案工作。

(四) 负责统筹投资能力与业务需求,组织研究提出业务预算建议方案。

(五) 负责组织开展预算执行分析和监督检查,协调解决预算管理过程中的重要事项。

(六) 负责组织实施预算评价与奖惩工作。

(七) 负责完善预算管理相关报告体系。

第十六条 公司总部各部门(机构)是预算管理责任部门,主要职责:

(一) 国网财务部是全面预算归口管理部门,履行预算管理

办公室职责，协同开展项目可研经济性与财务合规性评价，会同发展部开展综合计划类项目储备库管理、股权投资项目预算建议与执行情况分析、预算管理与综合计划衔接，组织做好预算数智转型功能建设及数据贯通；负责公司总部预算管理。

（二）党组办公室负责总部公务及商务接待、会议费等业务预算管理。

（三）国网政研室负责科研成本（软科学课题）限上项目的可研评审、批复并会签财务部，提出预算建议，监控预算执行情况。

（四）国网发展部负责编制购电量、线损、售电量、跨区跨省交易电量等计划建议；编制新型电网基建工程前期费用预算建议；负责新型电网基建限上项目的可研评审、批复，负责固定资产零购限上项目的需求审核，并会签财务部提出预算建议，监控预算执行情况，做好综合计划与预算管理衔接；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通。

（五）党组组织部负责提出总部教育培训项目预算建议；负责限上教育培训项目可研评审、批复；负责监控各单位教育培训项目预算执行情况；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，指导业务预算在线编制。

（六）党组党建部负责组织做好党组织工作经费的统筹安排、使用管理等专业管理工作。

（七）党组宣传部负责对外宣传费用业务预算归口管理；审核基层单位提报的对外捐赠预算，提出预算建议；监控相关预算

执行情况；负责指导业务预算在线编制。

（八）国网安监部会同财务部审核基层单位提报的安全生产费预算，提出预算建议；监督跟踪各专业安全生产投入开展情况，开展公司安全费用管理分析、评价工作；负责指导业务预算在线编制。

（九）国网设备部负责审批电网生产设备技改大修限上项目可研并会签财务部；按专业分工，提出预算建议，监控预算执行情况；提出总部电网备品备件购置预算建议；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台实现数据贯通，提供并审核本专业标准成本动因参数，会同财务部开展电网检修运维成本标准与作业内容的维护。

（十）国网营销部负责营销计量检测限上项目的可研评审、批复并会签财务部，提出项目预算建议，监控预算执行情况；预测购售电结构、自备电厂备用容量费等业务预算；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，指导业务预算在线编制，提供并审核本专业标准成本动因参数。

（十一）国网国际部负责因公出国和国际业务支出预算管理；组织国际业务单位研究提出预算目标建议，纳入公司整体预算进行统筹，待履行公司决策程序后分解下达并督导落实；负责国际业务投资预算审核，监控预算执行情况。

（十二）国网科技部负责科研能力建设、科研成本限上项目，以及技术服务费的可研评审、批复并会签财务部，提出项目预算

建议，监控预算执行情况；会同财务部界定研发经费投入项目范围，统筹研发经费投入预算规模与结构；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，指导业务预算在线编制，提供并审核本专业标准成本动因参数。

（十三）国网数字化部负责数字化建设限上项目的可研评审、批复并会签财务部，提出项目预算建议，监控预算执行情况；负责业财数据贯通技术支持，指导业务预算在线编制，提供并审核本专业标准成本动因参数。

（十四）国网基建部负责指导各单位编制环境保护及生态恢复支出预算，并协助进行预算复核；指导业务预算在线编制。

（十五）国网企管部负责职工薪酬、福利支出、团体会费等业务预算管理，审核基层单位提报的团体会费预算，提出预算建议；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，指导业务预算在线编制，提供并审核本专业标准成本有关动因参数。

（十六）国网产业部负责组织战略性新兴产业单位研究提出预算目标建议，纳入公司整体预算进行统筹，待履行公司决策程序后分解下达并督导落实；负责战新产业基建、技改限上项目的可研评审、批复并会签财务部，提出项目预算建议，监控预算执行情况。

（十七）国网物资部负责各类预算支出物资、服务的招标采购和物资供应、收发货管理，配合各部门开展项目预算执行情况分析；负责提供预计物资采购总额，会同财务部完善作业标准成

本有关价格信息；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，自动推送价格信息，提供并审核本专业标准成本动因参数。

（十八）国网审计部负责预算执行情况的监督检查，并就发现的问题提出处理意见，监督检查整改落实情况。

（十九）国网法律部负责提出公司总部法律诉讼及咨询费预算建议；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，自动推送业务预算及相关参数。

（二十）国网后勤部负责生产辅助基建、生产辅助技改限上项目的可研评审、批复并会签财务部，提出项目预算建议，监控预算执行情况；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，指导业务预算在线编制，提供并审核本专业标准成本动因参数。

（二十一）国网离退休部负责总部离退休经费预算管理。

（二十二）国网工会负责工会经费预算管理。

（二十三）国调中心负责国调调度自动化等系统运维、技术服务项目业务预算管理，提出国调调度相关工程投资等预算建议，监控预算执行情况；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，指导业务预算在线编制，提供并审核本专业标准成本动因参数。

（二十四）国网特高压部负责特高压工程业务预算管理，提出特高压工程投产进度等预算建议，监控预算执行情况。

（二十五）国网抽蓄事业部负责抽水蓄能电站、调频水电厂及其他新型调节电源工程基建、技改等项目的可研评审、批复并

会签财务部门，提出投产进度等预算建议，监控预算执行情况；审核抽蓄单位预算，纳入公司预算并履行决策程序后组织分解下达和督导落实；提供并审核本专业标准成本动因参数，会同财务部开展抽蓄（水电）检修运维成本标准与作业内容的维护；负责指导本专业系统与智慧共享财务平台数据贯通，指导业务预算在线编制。

公司总部加强预算管理，各预算责任部门负责编制归口管理各类支出的业务预算，向财务部提交预算建议；负责归口管理项目的可研评审与批复、项目预算编制和项目储备库维护等；负责组织执行业务预算，开展预算执行情况分析；负责提供并审核标准成本动因参数；负责向财务部提出预算调整建议。

第十七条 公司总部各部门应按照公司有关制度规定和职责分工，加强“三公”经费、会议费、企业负责人履职待遇及业务支出管理。

第十八条 各级单位参照公司总部预算管理责任部门的职责分工，研究制定本单位职责分工。

第十九条 英大集团负责审核其并表金融单位预算，汇总形成英大集团整体预算建议方案，纳入公司整体预算，待履行公司决策程序后分解下达并督导落实；组织开展预算执行分析和过程管控，协调解决预算管理过程中的重要事项。

第二十条 各级经研院（所）开展项目可研经济性与财务合规性审查工作。

第四章 全面预算统筹机制

第二十一条 公司建立全面预算统筹机制，围绕公司战略与发展规划，衔接中长期预算，科学确定年度经营目标，统筹平衡投资能力与业务需求，强化资源投入与业务提升联动，实现全面预算闭环管理，促进公司和电网高质量发展。具体包括：经营目标核定、投资能力管控、项目全过程管控、作业标准成本管理、收入成本联动、集团化资源调配等机制。

第二十二条 各级单位应全面应用多维联动经营测算模型，基于前端业务参数自动生成资产负债表、利润表、现金流量表、权益变动表及主要经营财务指标，科学核定多周期经营目标并滚动调整。

（一）各级单位应围绕战略指数与规划目标，建立五年规划周期滚动预算管理，研判经营形势和政策导向，预测五年经营目标，应在年度决算审定后根据实际执行情况，滚动调整以后年度经营策略与目标。

（二）各级电网企业应围绕准许收入、准许成本、准许收益、有效资产、电网投资、电量等核价参数，建立三年电价监管周期滚动预算管理机制，预测三年经营目标，应在年度决算审定后根据核价参数执行情况，滚动调整以后年度经营策略与目标。

（三）各单位应衔接中长期预算，统筹电量、电价、投资、成本、利润、负债等经营要素，于每年10月上报下一年度关键业

务参数，公司总部统一测算经营目标，确定下一年度预算编制总控目标。

第二十三条 各级单位应以折旧、净利润等自有资金规模为约束，以资产负债率、经营效益等关键财务指标为边界，综合考虑争取财政资金、引入社会资本等情况，科学测算投资能力，合理确定投资规模、结构和时序。对缺乏投资能力或电价支撑的累计亏损、高负债率单位，应对投资规模合理性和财务状况影响予以特别关注。

每年10月，各单位测算上报下一年度投资能力；国网财务部组织审定并统筹资源后，做好与投资规模总控目标的衔接。

第二十四条 各级单位应逐步推动成本项目化管理，细化项目分类颗粒度，统一项目数据标签，推广项目全过程预算在线管控功能应用。

综合计划类项目可研评审应开展项目可研经济性和财务合规性审核；该类项目未纳入综合计划的，不得列入年度预算，不得安排招投标和支付资金。

成本性项目应开展项目经济性和财务合规性审核，保障资金投向合理合规。对于工作对象和实施内容明确，具备实行项目化管理条件的成本支出，加强需求提报、可研评审、项目储备、招标采购、合同签订、项目实施、结算入账、资金支付等过程在线管控；对于工作方向明确，但短时无法确定具体工作对象和实施内容的，可设立项目包（预留资金规模，可不开展可研审核），

根据工作实际分解实施。

第二十五条 各级单位应加强作业标准成本在线管理，依据公司发布的作业标准成本体系，结合实际开展本地化适应性改造，贯通业财系统，自动获取作业标准成本动因参数。应深化作业标准成本应用，支持成本项目预算在线测算、成本项目可研经济性审查和成本投入产出质效评价等工作。

每年9月，各单位在线审核并上报作业标准成本动因参数，经公司总部组织审定后，分单位在线测算并下达检修运营费用预算。

第二十六条 各级单位应结合经营形势变化和生产实际需求，衔接作业标准成本和核价准许成本，依据收入变动调整成本投入，纳入本单位预算调整方案并履行决策程序后实施。

每年9月，各级单位启动下一年度成本预安排，预安排项目应从储备库选取，在当年可建项、提报物资和服务招标需求，但不得发生资金支出或成本入账。固定资产投资预安排项目预算与综合计划预安排项目同口径下达。

第二十七条 公司优化资源调配，统筹推进投资收益集中收取、内部资金帮扶，提升集团化运作水平。

（一）公司总部集中收取并使用投资收益。各单位上交投资收益以上年净利润为基数，统筹考虑各单位未分配利润、带息负债增长、资产负债率等情况，确定收取比例和规模。

（二）公司内部资金帮扶主要包括成本性帮扶、资本性帮扶、低成本融资帮扶三种方式，按照公司内部资金帮扶管理相关规定

开展。

公司东西帮扶基金通过增资扩股、投资到期评估、退出及再投资等，实现滚动利用。

第五章 年度预算编制与审批

第二十八条 每年四季度，公司按照“两下两上、先下后上”流程，组织开展年度预算编审。总部预算随同公司预算方案一并编制与决策。

第二十九条 总控目标的编制和下达（“一下”）。国网财务部会同公司总部相关部门，依据各单位关键业务参数，测算下一年度公司及各单位预算总控目标建议，向公司党组会报告。国网财务部制定预算编制原则，印发预算编制大纲，下达预算总控目标，启动下一年度预算编制工作。

第三十条 各单位预算草案建议的编制与上报（“一上”）。各单位财务部门按照公司下达的预算编制大纲和预算总控目标，组织编制预算草案建议，并上报公司总部。

第三十一条 公司预算方案的编制与下达（“二下”）。国网财务部会同公司总部相关部门，对各单位上报的预算草案建议进行审查。公司总部相关部门按照职责分工，对本专业业务预算进行审核并提出建议。国网财务部编制公司预算方案，提交公司党组会前置研究，经董事会决策、职代会审议通过后正式下达各

单位。

第三十二条 各单位预算方案的编制与报备（“二上”）。各单位严格按照公司下达预算方案，层层分解落实到所属各部门、各单位和明细项目，形成本单位预算执行方案，履行董事会（或类似决策机构）决策程序后上报公司总部备案。

在项目预算分解时，各单位除根据专业管理需要年初预留一定指标额度以应对突发事件外，均应细化到明细项目。对于公司资本性限上项目，须与综合计划衔接一致，分解至项目明细；对于资本性限下项目以及成本性项目，确定项目预算规模、重点领域成本投向及项目明细；对于内部帮扶项目，须符合相关政策要求，分解至项目明细。

第六章 年度预算执行与调整

第三十三条 各级单位应严格执行公司下达预算，将预算指标发布至各级预算责任中心，落实全面预算管理责任，确保年度经营目标可控、在控。

第三十四条 各级单位应加强预算进度管控，按照经营要素发生规律将年度预算分解到月度，分析研判经营形势，按月上报经营分析报告，确保年度预算执行平稳。

各级单位应加强现金流量“按日排程”管理，细化分解经营收支预算，对于生产经营和投融资活动形成的资金缺口，精准对

接月度融资计划。

第三十五条 各单位应严格预算管控，确保有预算不超支、无预算不开支、非必要不列支。

(一) 对公司统一管理的各类项目，在信息系统建项时，应开展预算与计划联合校验，确保全面预算与综合计划有序衔接。

(二) 对“三公”经费、会议费、客服及商务费、团体费等重点支出预算实施单项控制，严禁预算超支。

第三十六条 各单位应加强预算执行分析，跟踪分析存在问题，持续优化经营策略。

(一) 在线监控项目预算执行。依托项目全过程预算在线管控功能，整合各单位和各类项目执行信息，围绕资源投入产出效率，按照“项目+”多维跟踪分析项目执行进度，开展投入产出对标评价。

(二) 定期开展预算执行分析。各单位财务部门会同相关部门按季开展预算执行分析，每季度结束后7日内、年度终了10日内向国网财务部上报预算执行分析报告。

第三十七条 各单位预算执行过程中如出现以下情况之一，导致预算基础或边际条件发生重大变化，可申请调整年度预算方案：

(一) 自然灾害、战争动乱、重大疫情等不可抗力因素。

(二) 市场环境发生显著变化。

(三) 国内外宏观政策发生重大调整。

(四) 发生分立、合并等重大资产重组事项。

(五) 其他导致预算基础和边际条件发生重大变化的因素。

第三十八条 年度预算调整由公司总部统一组织实施，主要程序如下：

(一) 各单位结合实际情况提出预算调整建议，上报公司总部。

(二) 国网财务部会同总部相关部门对预算调整建议进行审查，编制预算调整方案，经公司党组会前置研究、董事会审议通过后下达执行。

第三十九条 年度预算外或超年度预算的各类支出，均应纳入年度预算调整。其中：

(一) 年度预算外或超年度预算的资本性支出，影响经营目标或单项严控费用指标的成本性支出，以及集中收取投资收益、内部资金帮扶、东西帮扶基金运作等重大事项，应在履行预算调整决策程序后实施。除本办法第二十四条规定的项目以外急需实施的，由各单位履行内部决策程序后，将实施事由、开支内容、调整建议等上报公司总部对口专业部门；公司对口专业部门审核后，发起签报审批程序，会签财务部及相关部门，经公司业务分管领导、财务分管领导、主要领导批准后可先行实施，并纳入年度预算调整。对于预算调整方案下达后发生的预算调整事项，经本单位履行内部决策程序，报总部备案后实施。

(二) 年度预算外或超年度预算、且不影响经营目标或单项严控费用指标的成本性支出，由各单位自行决策后实施，并纳入

年度预算调整。

第七章 预算考核与闭环管控

第四十条 预算考核采取经营质效指标定量考核方式，按照公司企业负责人业绩考核管理制度执行。企业负责人业绩考核原则上采用年度预算调整后的指标及目标。

第四十一条 各级单位应加强预算编制质量管控。应根据内外部形势，合理设定边界参数；深化业财协同，有效衔接业务预算与财务预算；强化列入年度预算项目的立项规范性、可研评审等支撑资料完整性、管理属性标签准确性等审核；加强预算报表间的勾稽关联，以及预算指标年度间变动情况的合理性审核，确保预算编报质量。

第四十二条 各级单位应依托智慧共享财务平台，在线编制上报和分解下达年度预算方案，动态跟踪预算执行进度，固化单项严控费用预算约束，分析预算执行偏差，以信息技术手段提升预算工作质效。

第四十三条 加强预算执行情况决算审核。公司在年度决算中对下达的经营业绩考核指标、资本性和成本性投入指标等执行情况严格审核，确保预算执行的严肃性。具体按照公司财务决算管理规定执行。

第八章 附 则

第四十四条 公司总部各预算责任部门应当依据本办法加强管理，规范本部门业务预算各项工作。

第四十五条 本办法由国网财务部负责解释并监督执行。

第四十六条 本办法自印发之日起施行。原《国家电网有限公司全面预算管理办法》（国家电网企管〔2020〕763号之国网（财/2）375-2020）同时废止。